



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**OS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO NAS PME'S:
SETOR DE RETALHO**

HUGO MIGUEL FONSECA ALVEIRINHO CORREIA

SETEMBRO - 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**OS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO NAS PME'S:
SETOR DE RETALHO**

HUGO MIGUEL FONSECA ALVEIRINHO CORREIA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO

SETEMBRO - 2012

RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar o período de adopção de diferentes Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) em Pequenas e Médias Empresas (PME's) portuguesas do Setor de Retalho em Portugal. Em primeiro lugar, é feita uma caracterização do período de adopção de cada categoria dos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG), entre elas: Planeamento Financeiro, Avaliação Financeira, Planeamento de Recursos Humanos, Avaliação de Recursos Humanos; Planeamento Estratégico; Gestão de Marketing e Gestão de Parcerias. Em segundo lugar, são analisados diversos factores que condicionam essa adopção de SCG, nomeadamente o Ciclo de Vida da empresa, a Performance da empresa, o Nível de Instrução do Diretor, o facto de ser ou não uma empresa familiar e a Dimensão da empresa

Para o efeito recorreu-se a um questionário *online*, respondido por diretores gerais e financeiros de uma amostra de PME's do setor de retalho português. Os resultados mostram que a fase do Ciclo de Vida em que a empresa se encontra, não influencia o período de adopção dos SCG, à exceção da categoria Avaliação Financeira. Observou-se que a Performance tem influência no período de adopção dos SCG, o que não acontece relativamente às outras variáveis estudadas.

Palavras-Chave: Sistemas de Controlo de Gestão (SCG), Período de Adopção dos SCG, Setor do retalho, Ciclo de Vida, Performance

ABSTRACT

This study intends to investigate the period of adoption of different Management Control Systems (MCS) in Portuguese small and medium companies of the retail sector in Portugal. Firstly, there is a characterization of the adoption period of each category of the Management Control Systems (MCS), including: financial planning, financial evaluation, human resource planning, human resource evaluation, strategic planning, marketing management and partnership management. Secondly, several factors that influence the MCS adoption are analyzed, particularly the Lifecycle and Performance of the company, CFO Level of Education, whether or not the company is Family owned, and the Size of the firm.

For this purpose, a set of online questionnaires were used and answered by the Chief Financial Officers (CFOs) from a sample of small and medium companies of the Portuguese retail sector. The results show that the Lifecycle phase does not influence the MCS adoption, except for the Financial Evaluation category. It was also observed that the company performance has influence on MCS adoption.

Keywords: Management Control Systems (MCS), period of adoption of the MCS, Retail sector, Lifecycle, Performance

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof. Dr.^a Sofia Lourenço.

À minha Irmã, minha Mãe e meu Pai.

Aos meus Avós, perto ou longe.

Ao meu amigo João Valente e todos os meus amigos.

À minha colega Inês Vasconcelos e todos os meus colegas.

Cada um sabe o quanto agradeço.

ÍNDICE GERAL

	Pág.
RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE GERAL	iv
LISTA DE TABELAS	v
LISTA DE SIGLAS	vi
LISTA DE ANEXOS	vii
I. INTRODUÇÃO	1
II. REVISÃO DA LITERATURA, QUESTÕES E HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	4
2.1 <i>Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) - Conceito e Evolução</i>	4
2.2 <i>Período de Adoção dos SCG</i>	9
2.3 <i>Ciclo de Vida das Empresas</i>	10
2.4 <i>Outras Determinantes para a Adoção dos SCG</i>	13
2.4.1 <i>Performance da Empresa</i>	13
2.4.2 <i>Nível de Instrução dos Gestores</i>	14
2.4.3 <i>Empresa Familiar</i>	15
2.4.4 <i>Dimensão da Empresa</i>	17
III. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	19
3.1 <i>Amostra e Método de Investigação</i>	19
3.2 <i>Variáveis dependentes e independentes</i>	23
3.3 <i>Modelo Empírico</i>	24
IV. ANÁLISE DE DADOS.....	25
V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	31
VI. CONCLUSÃO.....	34
VII. BIBLIOGRAFIA	36
VIII. ANEXOS	39

LISTA DE TABELAS

TABELA I – Descrição da Amostra

TABELA II – Análise descritiva da média do Período de adoção das Categorias dos SCG

Tabela III – Resultados do Modelo OLS

TABELA IV – Testes de Robustez - Regressão a) e Regressão b)

Tabela V - Análise descritiva da média do Período de adoção das Categorias dos SCG para empresas constituídas entre 2001 e 2010

Tabela VI - Testes de Robustez para amostra de empresas constituídas entre 2000 e 2010 - Regressão c.1), Regressão c.2) e Regressão c.3)

LISTA DE SIGLAS

BEI - Banco Europeu de Investimento

CAE- Código das Atividades Económicas

CE- Comissão Europeia

CEF – Ciências Económicas e Financeiras

CEO - Chief Executive Officer

CFO - Chief Financial Officer

CIVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

EUA - Estados Unidos da América

FEI - Fundo Europeu de Investimento

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I. P.

PME - Pequenas e Médias Empresas

SCG - Sistemas de Controlo de Gestão

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Teste para verificação das condições da Normalidade

ANEXO 2 - Teste paramétricos – ANOVA

ANEXO 3 - Modelo OLS

I. INTRODUÇÃO

A introdução de SCG é um evento muito importante nas empresas (Davila 2005; Davila & Foster, 2007). Com efeito, desde longa data que os SCG foram vistos como um instrumento importante na estratégia das empresas, tendo evoluído numa perspetiva cada vez mais abrangente e utilitária, em especial para os gestores que, cada vez mais utilizam a informação como matéria-prima para a decisão (Chenhall, 2003).

Os SCG proporcionam informação (financeira e não financeira) que pode ser usada pelos gestores com vários objetivos, entre eles, a tomada de decisão, de controlo, de sinalização, de educação e aprendizagem externa (Simons, 1995).

No entanto, Davila, Foster e Li (2009) definem como limitações dos SCG, o facto de estes poderem prejudicar a inovação. Se não são construídos para lidar com a incerteza, podem impedir a interação multifuncional, limitar a comunicação para o estabelecimento de padrões, penalizar os desvios e neutralizar a liderança.

Estudos anteriores mostram que a adoção dos SCG está intimamente relacionada com o desenvolvimento e a eficiência das empresas e também com as características organizacionais (Silvola, 2008a,b), tais como a tecnologia ou a estratégia da empresa, e também o ciclo de vida das empresas.

A maioria dos estudos anteriores tem recaído essencialmente sobre as empresas já estabelecidas, de grande dimensão e que se encontram na fase de maturidade (Sandino, 2007). Neste sentido, o presente estudo vai analisar a adopção de SCG por parte de PME's no sector do retalho. Além de caracterizar a adopção de diferentes SCG, este estudo vai analisar os determinantes desta adoção. Além do ciclo de vida, serão também considerados outros factores que a literatura tem mostrado relevantes para a utilização de SCG.

Por exemplo Naranjo-Gil, Mass e Hartman (2009) verificaram que a inovação de SCG depende da idade, do mandato e do nível instrução do CFO, o que acrescenta importância à evidência existente que o indivíduo, atuando como CFO, tem um efeito importante nas práticas da contabilidade de gestão das empresas e verificaram ainda que a contabilidade de gestão pode lucrar das diferenças individuais entre os CFO's.

No caso de empresas familiares, Jorissen, Maneemai, Voordeckers e Laveren (2011) averiguaram como é que a influência familiar num negócio afeta os SCG de uma empresa, considerando o contexto das PME's o mais apropriado para definir o impacto dessa influência nas escolhas de controlo numa empresa familiar.

Acrescente-se que a dimensão da empresa tem sido utilizada para definir o tempo de adoção dos SCG como um indicador do ciclo de vida. Pois, na fase inicial do crescimento, a dimensão da empresa é um fator importante para a adoção dos SCG, existindo uma associação positiva entre o crescimento da empresa e o grau de SCG adotados (Davila, 2005).

Os resultados do presente estudo mostram que as empresas têm como primeira preocupação ao nível de SCG os Recursos Humanos da empresa, sendo o Planeamento de Recursos Humanos a primeira categoria a ser adotada. Inversamente, a categoria que mais tarde é adotada é Gestão de Marketing. Verificou-se que o período de adoção de diferentes categorias dos SCG não é substancialmente diferente. O estudo também indicia que as empresas portuguesas adotam os SCG muito tardiamente (18 anos no geral, e 5 anos para as empresas constituídas entre 2001 e 2010), comparativamente com outras amostras de estudos anteriores noutras regiões e sectores (Davila e Foster; 2007; Sandino; 2007).

Constatou-se que a Performance está negativamente associada com o período até à adoção dos SCG. Relativamente ao Ciclo de Vida, pode-se concluir que as diferentes fases não estão associadas ao período até à adoção dos SCG. Por fim, o Nível de Instrução, não se

relaciona com o período até à adoção dos SCG, mas o facto de o diretor financeiro ter formação no 2º e 3º ciclo é significativo para as empresas constituídas recentemente (2001-2010).

O presente trabalho está organizado em sete partes: (1) Introdução; (2) Revisão da literatura, questões de investigação e hipóteses; (3) Apresentação dos dados e metodologia da investigação; (4) Análise dos dados; (5) Discussão dos resultados; (6) Conclusão e, por fim, (7) as Referências Bibliográficas.

II. REVISÃO DA LITERATURA, QUESTÕES E HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

2.1 Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) - Conceito e Evolução

O termo controlo de gestão foi usado pela primeira vez, por Anthony, em 1965, tendo-o definido como o processo pelo qual os gestores asseguram a relação como os recursos são obtidos e usados de forma eficiente e eficazmente no cumprimento dos objetivos da organização. Este autor considerou ainda que os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) são utilizados pelos gestores como guião na formulação e na implementação dos objetivos da empresa.

Embora historicamente os SCG tenham sido vistos como uma parte importante do processo estratégico das empresas, a visão sobre o seu conceito tem evoluído ao longo dos anos. Inicialmente foi dada maior ênfase na obtenção de informação financeira quantificável para a tomada de decisões de gestão. Posteriormente tem sido adotada uma visão mais abrangente, passando os SCG a incluir informação externa relacionada com os mercados, com os clientes, com os concorrentes e informação não financeira relacionada com os processos de produção, a informação previsional, bem como com uma série de mecanismos de suporte de decisão e de controlos sociais e pessoais informais. Convencionalmente, os SCG são utilizados como ferramentas passivas que fornecem informação importante para a orientação dos gestores (Chenhall, 2007).

Entretanto, Dermer (1977) e Otley (1980) consideraram que os SCG devem ser adaptados à estratégia da empresa. No entanto, Simons (1987) começou por referir que se verificava pouca evidência empírica que fundamentasse esta ideia. Este autor mencionou também que existe uma ligação entre a estratégia e o controlo, sugerindo a necessidade de mais estudos relativamente à escolha dos processos de controlo nas empresas que utilizam diferentes estratégias.

Simons (1990) considerou ainda que os SCG são sistemas que utilizam a informação para manter ou alterar padrões na atividade organizacional. Tais sistemas abrangem a inclusão de procedimentos formalizados para aspetos como planeamento, orçamentação, análise ambiental, análise dos concorrentes, avaliação e descrição da performance, alocação de recursos e prémios aos empregados. Com base num noutro estudo, Simons (1991) partiu do pressuposto de que os SCG são vistos como ferramentas de gestão-por-exceção, para a implementação das estratégias pretendidas e explora em que circunstâncias os gestores usam os sistemas de controlo como catalisadores para novas iniciativas estratégicas. Este estudo deu uma diferente perspetiva por se focar na forma como os gestores de topo usam SCG específicos para evidenciarem a atenção da organização nas incertezas estratégicas e por sua vez, guiar o desenvolvimento de novas iniciativas estratégicas.

O modelo de SCG de Simons (1990) partiu da análise tradicional da adaptação dos sistemas formais e dos fatores críticos de sucesso, sublinhando a importância da relação dinâmica entre os processos formais e a estratégia, entre eles: o posicionamento competitivo da estratégia, o controlo de gestão e o processo para a estratégia com fim de desenvolver a empresa enquanto evolui e se adapta ao longo do tempo. Este autor demonstrou que os processos de controlo interativos podem ser utilizados para gerir estratégias emergentes. Desta forma, surge uma nova perspetiva para o entendimento dos SCG, pois para além do “como”, começa a perceber-se o “porque” das empresas fazerem as escolhas que se observam na prática.

Na literatura surgem argumentos relativos ao “porque” das organizações adotarem os SCG. Por exemplo, no modelo de crescimento de Greiner (1994), a emergência dos SCG surge como uma crise de liderança onde o número crescente de empregados não pode ser gerido

exclusivamente através de comunicação informal, sendo os novos procedimentos contabilísticos necessários para o controlo financeiro.

Assim, a evidência empírica demonstra que a adoção e a utilização dos novos sistemas de gestão requerem que os gestores responsáveis reconheçam a necessidade de inovação e incitem à mudança necessária (Naranjo-Gil, Mass & Hartman, 2009).

Não obstante os SCG contribuírem para o sucesso e até mesmo para a sobrevivência de empresas na fase inicial (Merchant, 1985), o trabalho académico tem-se dedicado pouco a esta área, verificando-se uma crescente investigação focalizada no tempo que as empresas demoram a adotar sistemas de controlo formais, bem como relativamente aos determinantes de tal adoção. Por exemplo, Moores & Yuen (2001) demonstraram que os *startups* aumentaram a formalidade dos seus SCG, enquanto Davila (2005) e Davila & Foster (2007) verificaram que a idade e a dimensão da empresa, bem como a presença dos investidores externos, a experiência do CEO e a cultura de planeamento, estão positivamente associadas à taxa de adoção, e à sequência da introdução de diferentes categorias do SCG.

Para além das funções de monitorização, os SCG formais são frequentemente usados pelos novos gestores de topo, como alavancas da mudança para superar a inércia organizacional, bem como para assegurar um contínuo de novas iniciativas estratégicas (Simons, 1995; Widener, 2007). O estudo de Widener (2007) comprovou que, apesar da diversidade de negócios e indústrias, a forma como os gestores das empresas estudadas utilizaram as ferramentas dos SCG foi consideravelmente similar.

O propósito dos SCG é fornecer informação útil nas tomadas de decisão, no planeamento das ações e na avaliação dos resultados. De qualquer forma, está reconhecido que os SCG são compostos por múltiplos sistemas de controlo que funcionam associados (Widener, 2007).

De acordo com Davila & Foster (2009), o papel principal dos SCG, em empresas estabelecidas e em processos estáveis, é a manutenção dos objetivos definidos, facilitar a coordenação e interpretar ambientes de mudança rápidos, permitindo o acesso a quadros dinâmicos e flexíveis que evoluem.

Com base numa amostra de retalhistas nos EUA, Sandino (2007) investigou as escolhas dos gestores, no que se referem aos primeiros SCG, que eles introduziram numa fase inicial das empresas, bem como as consequências de tais escolhas. Esta autora verificou que, na fase inicial das empresas, os empresários tendem a introduzir as seguintes quatro categorias de SCG iniciais, definidos em termos dos propósitos do cumprimento dos mesmos: SCG básicos – são similares ao longo de todas as empresas, são utilizados para recolher informação, para o planeamento e estabelecer operações básicas da empresa; SCG de custos – são introduzidos para alcançar eficiência nas operações e minimizar custos; SCG de receitas – são utilizados para potenciar o crescimento e conhecer o mercado e ter capacidade de dar maior resposta aos clientes; e SCG de risco – são utilizados para reduzir riscos e proteger a integridade dos ativos e a estratégia da empresa.

O estudo de Sandino (2007) contribuiu para aumentar o conhecimento sobre Controlo de Gestão no setor de retalho, complementando, por um lado, uma emergente investigação relacionada com a introdução dos SCG na fase inicial das empresas; por outro, permitiu aos investidores e consultores reconhecerem o valor de categorias particulares dos SCG em empresas na fase inicial.

Neste sentido, Sandino (2007) verificou que a escolha dessas categorias de SCG iniciais depende da estrutura e da estratégia das empresas de retalho e que estas, ao escolherem SCG iniciais, se adaptam melhor à sua performance estratégica do que empresas de outra natureza.

Davila, Foster e Li (2009) definem como limitações dos SCG, o facto de estes poderem prejudicar a inovação. Se não são construídos para lidar com a incerteza, podem impedir a interação multifuncional, limitar a comunicação para o estabelecimento de padrões, penalizar os desvios e neutralizar a liderança.

Os SCG formais têm sido tradicionalmente associados com organizações mecanicistas (Burns & Stalker, 1961) e a execução periódica dessas rotinas conduzem a poucas ou nenhuma mudanças, sendo a sua relevância do processo de inovação pouco clara. Sequencialmente, Quinn (1978) argumentou que as restrições impostas pelos sistemas formais das empresas limitam as capacidades de inovação para o “incrementalismo lógico” (Davila, Foster & Li, 2009). As metanálises do trabalho empírico de Damanpour (1991), sobre os determinantes de inovação das empresas, revelaram uma associação negativa entre a inovação e a formalização.

Os gestores e investidores concordam que, numa fase inicial de grande crescimento das empresas, estas necessitam da realização de algum controlo, no entanto a questão central não reside no facto de se saber em que fase são necessários os SCG, mas quais os melhores SCG que se adaptam às contingências de cada empresa (Sandino, 2007).

Sob o ponto de vista contingencial, Chenhall (2003) considera que os melhores SCG são os que contribuem para atingirem os objetivos organizacionais e que, por tal facto, estarão melhor adotados no contexto em que irão operar.

Os termos contabilidade de gestão, sistema de contabilidade de gestão, SCG, e controlo organizacional são por vezes usados alternadamente. A contabilidade de gestão refere-se ao conjunto de práticas como a orçamentação e a determinação do custo do produtos, enquanto os SCG referem-se ao uso sistemático da contabilidade de gestão para atingir alguns objetivos, sendo um termo mais vasto que engloba os sistemas de contabilidade de gestão e também inclui

outros controlos como os pessoais ou de grupo. Os controlos organizacionais são, por vezes, utilizados para se referir a controlos construídos dentro das atividades e processos, como o controlo de qualidade estatístico ou a gestão *just in time* (Chenhall, 2007).

2.2 Período de Adoção dos SCG

Se é claro que há vários anos os estudos apontam para a necessidade dos SCG no desenvolvimento das empresas, são recentes as pesquisas que se referem, em detalhe, às variáveis associadas e, em quão rápidos esses sistemas são adotados (Davila, Foster & Li, 2009). Várias características organizacionais, tais como a tecnologia ou a estratégia da empresa, explicam a utilização dos SCG nas empresas (Silvola, 2008a).

Davila (2005), no seu estudo da emergência dos sistemas de recursos humanos e Davila e Foster (2007), nas suas investigações sobre a adoção dos sistemas de contabilidade de gestão, focaram-se no tempo de adoção como variável central de investigação, definindo o tempo de adoção como sendo o tempo desde a criação da empresa até à adoção de um sistema particular. Estes autores verificaram que uma adoção mais rápida desses sistemas está associada com a presença de financiamento de capital de risco, a dimensão, a idade e a substituição do *founder* pelo CEO, ou membro de quadro.

Os diretores podem contratar um gestor, e este implementa um novo SCG, de forma a melhorar a capacidade interna da empresa, podendo o background do conhecimento do gestor ser associado com a adoção dos SCG (Davila, Foster & Li, 2009).

De acordo com Simons (1995), a razão para adoção dos SCG poderá ser o facto de um fracasso organizacional, por exemplo, para atingir os prazos limite ou a emergência de problemas de qualidade numa empresa, que pode ser associado a diferentes papéis dos SCG, tais como atribuir aos objetivos um papel explícito ou um papel de coordenação. Por outro lado,

os SCG podem ter sido adotados para legitimar a empresa perante potenciais clientes. De qualquer forma, nenhum argumento explícito forneceu uma resposta para a questão do porquê dos SCG serem adotados.

Young, Charns, e Shortell (2001) mencionaram que, relativamente à idade dos gestores, vários estudos examinaram a relação entre a idade dos gestores e a inovação onde, geralmente, é associada uma relação negativa. Isto é, há uma associação negativa, no sentido em que os gestores mais velhos poderão apresentar menos capacidade de avaliar rapidamente novas ideias e de as integrar efetivamente na tomada de decisão, aumentando a resistência para a mudança. De acordo com Naranjo-Gil, Mass e Hartman (2009), os gestores mais velhos preferem a segurança, enquanto os gestores mais novos gostam do risco e de iniciar novos projetos que os possam fazer progredir nas suas carreiras.

Deste modo, a **primeira questão de investigação (QI₁)** desta dissertação relaciona-se com o período de adoção dos SCG pelas empresas, **pretendendo-se analisar qual o período de adoção de cada categoria dos SCG.**

2.3 Ciclo de Vida das Empresas

A análise da configuração do ciclo de vida pode ajudar as empresas a adotarem novos procedimentos para melhorar a eficiência. Os primeiros estudos indicaram que as características internas e os contextos externos nos quais as empresas se inserem, operam e mudam de acordo com as fases do ciclo de vida (Silvola, 2008a).

O modelo do ciclo de vida de Miller e Friesen (1983) é um modelo do ciclo natural, desde o início da empresa até ao fim da mesma e que se baseia essencialmente na idade, na dimensão, e na forma da organização, incluindo cinco fases: o nascimento, o crescimento, a

maturidade, o renascimento e o declínio, após o qual a empresa pode renovar-se ou encerrar (Silvola, 2008a).

Relativamente aos critérios de classificação das fases do ciclo de vida, Miller e Friesen caracterizaram a empresa na fase de: (a) Nascimento, como uma empresa jovem, criada há menos de dez anos, com uma estrutura informal e gerida pelo próprio fundador; (b) Crescimento, como uma empresa de dimensão média, com um crescimento de vendas superior a 15%, tendo uma estrutura organizacional funcional e com alguma formalização; (c) Maturidade, como uma empresa maior, com uma estrutura formal e burocrática e um crescimento de vendas menor do que 15%; (d) Rejuvenescimento, como uma empresa muito grande, com uma grande diversificação de linhas de produtos, uma estrutura organizacional divisional, uso de controlo sofisticado e de sistema de planeamento e um crescimento de vendas superior a 15%; (e) Declínio, como uma empresa com consolidação de produtos de mercado, baixa taxa de inovação de produto, de rentabilidade e de crescimento, evidenciando o início do declínio com um baixo nível de crescimento (Silvola, 2008b).

Silvola (2008b), aplicando o modelo do ciclo de vida das empresas de Miller e Friesen, demonstrou como a fase do ciclo de vida organizacional de uma empresa, bem como a existência de investidores de capital, afetam a utilização dos SCG. Os resultados obtidos por este autor indicam que as empresas na fase de crescimento e de renascimento dão maior ênfase no valor crescente da empresa do que as empresas na fase de maturidade e que o horizonte de planeamento é mais longo nas empresas de crescimento que têm investidores de capital de risco.

A abordagem do ciclo de vida organizacional fornece uma definição interessante para uma pesquisa futura porque a evidência publicada de como as fases do ciclo de vida organizacional das empresas afetam a utilização dos SCG ainda é muito limitada, sendo que na

fase inicial as empresas adotam processos de controlo simples e utilizam poucos, ou mesmo nenhuns, SCG formais, tendo em conta que se verifica um controlo direto dos subordinados, verificando-se pouca delegação de funções (Davila, 2005).

No entanto, é cada vez maior o interesse no uso dos SCG e na contabilidade de gestão em diferentes fases do ciclo de vida organizacional (Davila & Foster, 2007; Sandino, 2007), sendo que a maioria dos estudos tem recaído essencialmente sobre empresas já estabelecidas, de grande dimensão e que se encontram na fase de maturidade (Sandino, 2007).

Alguns estudos demonstraram o incremento da utilização dos SCG, com as fases do ciclo de vida organizacionais, tal como suposto nos modelos dos ciclos de vida. Estes estudos apontam para a necessidade dos SCG quando a estrutura organizacional se torna mais complexa e a tomada de decisão mais sofisticada. Davila (2005) e Davila e Foster (2007) verificaram que os indicadores comuns do ciclo de vida, tais como a idade e a dimensão da empresa, conduzem à emergência dos SCG, indicando que a utilização destes aumenta rapidamente com as fases do ciclo de vida organizacional. Moores e Yuen (2001), com base numa análise de empresas australianas das áreas do calçado e do vestuário, encontrando-se algumas na fase de nascimento e outras na fase de crescimento, verificaram que a formalidade dos SCG se altera ao longo dos ciclos de vida, de forma a complementar as características da empresa (Sandino, 2007). Estes autores demonstraram que o grau de formalidade dos SCG sofre um elevado acréscimo entre a fase de nascimento e de crescimento, pois inicialmente as empresas utilizam poucos instrumentos, aumentando largamente na fase de crescimento. Também Langfield-Smith (2005) encontrou um maior grau de burocratização dos SCG na fase de maturidade das empresas relativamente à fase de crescimento das mesmas (Sandino, 2007). No entanto, ainda em 2005, Granlund e Taipaleenmäki não encontraram relação direta entre o

ciclo de vida e o grau de adoção dos SCG, nas duas primeiras fases de vida das empresas que estudaram.

Com a segunda questão (QI₂) de investigação desta dissertação pretende-se averiguar como os SCG diferem ao longo das fases do Ciclo de Vida da empresa.

2.4 Outros Determinantes para a Adoção dos SCG

2.4.1 Performance da Empresa

A performance de uma empresa é outro fator que pode influenciar a necessidade de adotar sistemas de contabilidade de gestão inovadores. Uma baixa performance cria um intervalo entre os resultados reais da empresa e os desejados pelos gestores e acionistas. Geralmente, quando os sistemas e processos tradicionais falham, as empresas necessitam de alternativas. Assim, Lant, Milliken e Batra (1992) e Mone, McKinley e Barker (1998) mostraram que as empresas que têm tido uma baixa performance, deverão experienciar alternativas mudando os seus sistemas.

A medição de performance é um mecanismo de controlo comum para avaliar a estruturação da performance, comunica os resultados desejados ou comportamentos a aplicar e é utilizada para avaliar o sucesso na prossecução dos objetivos. É genericamente aceite que as melhores medidas de performance estão ligadas à estratégia da empresa (Sandino, 2007).

Hertenstein e Platt (2000) mencionaram que a maior parte das empresas que efetuam a medição da performance utilizam uma combinação de variedade de medidas financeiras e não financeiras. Por sua vez, de acordo com Chenhall (2007), o custo do produto é a medida financeira mais importante, e a satisfação do cliente e as medidas de tempo são as mais importantes medidas não financeiras.

Para Ittner, Larcker e Randall (2003) as empresas que utilizam medidas financeiras e não financeiras de mensuração da performance possuem índices superiores de rentabilidade das suas ações, relativamente a outras empresas que não adotam a mesma estratégia. Baseando-nos no que anteriormente se mencionou, formulou-se a seguinte hipótese:

H₁: A Performance está negativamente associada com o tempo até à adoção dos SCG.

2.4.2 Nível de Instrução dos Gestores

Os SCG dependem do nível de instrução do Chief Financial Officer (CFO), o que tem um efeito importante na prática do controlo de gestão (Emsley, 2005). O background do conhecimento do gestor pode ser associado à adoção dos SCG (Davila, Foster & Li, 2009).

Naranjo-Gil, Mass e Hartman (2009) verificaram que a inovação dos SCG depende da idade, do mandato e do nível instrução do CFO, o que acrescenta importância à evidência existente em que o indivíduo, atuando como CFO, tem um efeito importante nas práticas da contabilidade de gestão das empresas e que esta pode lucrar das diferenças individuais entre os CFO's.

Relativamente ao nível de instrução, Naranjo-Gil, Mass e Hartman (2009) distinguiram entre os CFO's, aqueles que a educação foi primariamente orientada para ciências económicas e financeiras (CEF) e aqueles que tiveram uma formação operacional, por exemplo, medicina, farmácia e enfermagem. No setor da saúde, apesar da maior parte ter recebido alguma formação na área financeira, eles diferenciaram-se consideravelmente, dada a extensão pela qual se prepararam na sua carreira educacional para o trabalho operacional.

No que diz respeito aos SCG, a idade e a formação académica dos gestores podem ser relacionadas, no sentido em que os CFO's mais velhos poderão ter uma formação de contabilidade mais tradicional, e terem desempenhado a maior parte da sua carreira numa

função tradicional. Por outro lado, os CFO's mais novos terão entrado na profissão mais recentemente e, portanto, terão uma maior oportunidade de estarem familiarizados com os ambientes de SCG contemporâneos que estudaram durante a sua formação acadêmica (Naranjo-Gil, Mass & Hartman, 2009).

Espera-se que os CFO's com uma formação mais orientada para o negócio estejam mais treinados com as técnicas de contabilidade de gestão e mais abertos à mudança dos sistemas existentes, do que os CFO's cuja experiência era predominantemente operacional (Naranjo-Gil, Mass & Hartman 2009).

Tendo em conta o exposto anteriormente, definimos a seguinte hipótese:

H₂: O Diretor ter formação em Ciências Económicas e Financeiras está negativamente associado com o tempo até à adoção dos SCG.

2.4.3 Empresa Familiar

A influência da família na tomada de decisão é uma forma essencial do envolvimento familiar que modela a distinção dos comportamentos e dos resultados da empresa familiar (Jorissen et al., 2011). Chua, Chrisman e Steier (2003) argumentaram que a influência familiar torna o negócio de família distinto de um negócio não familiar relativamente às práticas de SCG nas empresas familiares. Salvato e Moores (2010) e Giovannoni, Maraghini e Riccaboni (2011) admitiram que, apesar da relevância potencial da contabilidade de gestão para a teoria da estratégia de gestão nas empresas familiares, existem poucos estudos a explorar a contabilidade financeira e questões de auditoria, essencialmente no que diz respeito aos negócios familiares. Dado o contínuo debate nas vantagens e desvantagens sobre a posse na empresa familiar e na gestão familiar, têm sido apresentados resultados mistos na literatura (Jorissen et al., 2011).

Jorissen et al. (2011) averiguaram como é que num negócio, a influência familiar afeta os SCG de uma empresa, considerando o contexto das PME's o mais apropriado para definir o impacto dessa influência nas escolhas de controlo numa empresa familiar. Estes autores analisaram ainda a influência das escolhas de controlo das variáveis contextuais significativas, tais como, estratégia, dimensão e idade da empresa. Dessas análises, estes autores concluíram que há uma relação negativa entre o nível da influência familiar e a utilização dos controlos nestas empresas.

De acordo com a teoria de agência tradicional, os custos de agência aumentam quando os interesses do proprietário (em termos de posse) e do gestor são divergentes (problema de agência I) ou quando um acionista de menor dimensão se associa a um com maior controlo (problema de agência II ou problema principal). A teoria de agência sugere o investimento em sistemas de informação, como os de controlo, no sentido de minimizar os custos de agência (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

Quando uma minoria de acionistas ou gestores que não são da família, se juntam à equipa de topo da gestão, são adotados mais controlos de uma forma semelhante ao que acontece nas empresas não familiares. Assim, segundo a teoria de agência tradicional, as empresas geridas pelas famílias têm custos de agência nulos e, portanto, não necessitam de controlo. O envolvimento familiar na posse e na gestão podem ser vistos como competências da família para gerir a empresa, sendo que os custos da agência irão aumentar quando os membros não familiares se juntarem à equipa de gestão da empresa (Jorissen et al. 2011).

Jorissen et al. (2011) verificaram também que a presença de agência e dos problemas de agência na população total das PME's estudada, influencia significativamente a estruturação e o desenho dos controlos, o que está de acordo com a agência tradicional, sustentando que quanto maior o nível de envolvimento familiar na empresa, menos controlos são utilizados. Dada a

evidência empírica que as grandes empresas adotam os SCG como resultado da sua complexidade, estes autores consideraram o contexto das PME's como o mais apropriado para definir o impacto da influência familiar nas escolhas de controlo numa empresa familiar.

Tal como referem Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983), os teóricos de agências tradicionais consideram que as empresas familiares não têm problemas de agência, pois não há necessidade de controlos. Fundamentada na teoria de agência tradicional, segundo a qual se verifica uma relação negativa entre o nível da influência familiar e a utilização dos controlos nas empresas familiares, Jorissen et al. (2011) demonstraram que mesmo nas empresas 100% familiares são adotados os controlos. Nessas circunstâncias, os controlos podem ser adotados, quer para proteger o negócio de um lado negativo da envolvimento familiar, ignorado pela teoria de agência tradicional, e/ou para aumentar a tomada de decisão e o controlo, no sentido de assegurar o bem-estar da empresa familiar.

Desta forma, define-se a terceira hipótese:

H₃: Ser uma Empresa Familiar está positivamente associada com o tempo até à adoção dos SCG.

2.4.4 Dimensão da Empresa

A dimensão da empresa tem sido utilizada para guiar o tempo de adoção dos SCG como um indicador do ciclo de vida. Pois, na fase inicial do crescimento, a dimensão da empresa é um fator importante para a adoção dos SCG, existindo uma associação positiva entre o crescimento da empresa e o grau de SCG adotados (Davila, 2005).

As PME's mais pequenas operam geralmente em ambientes previsíveis e estáveis, nos quais a tomada de decisão é individualizada, e portanto os SCG sofisticados não são necessários (Khandwalla, 1972). Silvola (2008b) diz-nos que, enquanto a empresa cresce, surge

a necessidade dos gestores trabalharem com mais informação de modo a terem de instituir controlos como regras, diversa documentação, especialização de papéis e funções, mais níveis hierárquicos e uma maior descentralização da estrutura hierárquica (Chenhall, 2007).

O modelo de crescimento de Greiner (1994) descreve uma primeira transição (definida como uma crise de controlo) onde analisou a adoção dos SCG no fim da primeira fase de crescimento, fase esta em que a gestão informal já não funciona, e assim sendo, torna-se necessário recorrer aos SCG. Por sua vez, Moores & Yuen (2001) demonstraram ser evidente que os SCG devem ser adotados na fase de crescimento da empresa.

O crescimento da empresa pode conduzir a um défice na capacidade de controlar todos os fluxos de informação, por parte do gestor. Se essa supervisão personalizada deixar de ser possível, os SCG tornam-se, com o aumento da dimensão da empresa, uma fonte essencial para o processo de tomada de decisão e de monitorização da atividade (Davila & Foster, 2007). Segundo estes autores, à medida que a empresa aumenta de dimensão, o controlo informal pode ser insuficiente, tornando-se imprescindível a motivação e a monitorização através da adoção de um SCG adequado.

Em continuidade, a quarta hipótese formulada neste estudo refere:

H₄: A Dimensão da empresa está negativamente associada com o tempo até à adoção dos SCG.

III. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1 Amostra e Método de Investigação

A amostra em estudo incidiu sobre PME's do setor de retalho, com o Código das Atividades Económicas (CAE) de 47 – Comércio a Retalho. Este setor compreende a atividade de compra e venda de bens novos ou usados, sem que se altere a identidade económica destes bens, destinados ao consumidor final e exercida ou não em estabelecimento comercial. O setor do retalho é exercido pelo retalhista que se constituiu como pessoa coletiva que exerce, de forma habitual e profissional, como atividade principal, o comércio a retalho (IAPMEI). De acordo com o Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA) consideram-se retalhistas, aqueles cujo volume de compras de bens destinados a venda, sem transformação, atingir pelo menos 90% do volume total das compras.

Quanto às PME's, a primeira definição europeia surgiu em 1996, no entanto, decorrente das alterações que ocorreram com a evolução económica geral verificada desde essa data, houve a necessidade de se encontrar um novo conceito que enquadrasse mais eficazmente as diversas categorias de PME.

A nova definição europeia de PME, entrou em vigor em 1 de Janeiro de 2005, deve ser aplicável a todos os programas, políticas e medidas relativas às PME's geridos pela Comissão Europeia. Como refere o artigo 2.º do anexo da recomendação 2003/361/CE, "A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros". No caso dos Estados-Membros, o recurso a esta definição é facultativo, no entanto a Comissão Europeia, o Banco Europeu de Investimento (BEI) e o Fundo Europeu de Investimento (FEI), aconselham a aplicá-la tanto quanto possível (Verheugen, 2006).

A base de dados para a realização do trabalho empírico foi fornecida pela Informa D&B, composta por 3.260 empresas. O primeiro passo consistiu em contactar telefonicamente as empresas contidas na base de dados com o objetivo de obter o correio eletrónico do diretor financeiro ou responsável pela área financeira para que o questionário lhe fosse enviado diretamente. Não foi possível contactar todas as empresas devido a vários motivos, entre eles: indisponibilidade em fornecer informação, falência da empresa, empresa incontactável. Este processo decorreu durante os meses de abril e maio de 2012. Seguidamente procedeu-se ao envio dos questionários, que foram respondidos durante junho e julho, tendo sido enviado vários e-mail a solicitar a resposta. Da base de dados fornecida, o questionário foi enviado a 2.178 empresas das quais se obtiveram 167 respostas, ou seja, uma taxa de resposta de 7,67%.

O questionário, intitulado “Sistemas de Controlo de Gestão nas PME’s Portuguesas”, baseou-se na literatura existente e foi sujeito a vários testes, até à versão final ser composta por 45 perguntas, com uma duração média de resposta variável entre 10 a 15 minutos. O questionário era respondido via online, precedido por uma breve explicação com o objetivo do estudo e assegurava a confidencialidade da informação. Fazia referência ainda a um convite para a sessão de apresentação dos resultados do estudo e a um sorteio que permitiria ganhar um de nove vouchers entre os 89,90 e os 24,90 euros com o objetivo de motivar a participação no questionário e no estudo.

No presente trabalho foram seleccionadas do questionário as questões referentes às variáveis em estudo: período de adoção de 41 SCG, nível de instrução dos inquiridos, ciclo de vida da empresa, performance financeira, empresa familiar, data de constituição da empresa. Estas questões foram baseadas na literatura da área (Davila, 2005, 2007; Silvola, 2008; Naranjo-Gil, Mass & Hartman 2009; Chenhal, 2007; Langfield-Smith 2005).

Depois de recolhidos todos os questionários, os dados foram transformados e trabalhados numa base de dados SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versão 20.0 para Windows).

Os inquiridos da amostra em estudo tinham idades compreendidas entre 22 e 73 anos, com uma média de 39,66 (DP=9,09) em que 62,7% (n=104) eram pessoas do género masculino e 37,3% (n=62) do género feminino. Quanto à experiência profissional tinham um valor médio de 17,46 anos (DP=10,025), a experiência no cargo de 11,51 anos (DP=7,82) e antiguidade na empresa de 11,84 anos (DP = 8,58). Sobre o nível de instrução; 29,5% (n=49) possuía licenciatura em CEF; 17,5% (n=29) possuía o 12º ano e 12,7% (n=21) licenciatura noutros ramos científicos.

Relativamente às empresas em estudo, sabe-se que apresentavam em média 30,72 trabalhadores (DP = 42,86), 62,4% foram constituídas entre 1991 e 2010, 48,5% (n=81) eram empresas familiares e encontravam-se, essencialmente, na fase de Crescimento do seu Ciclo de Vida (46,8%; n=52) (Tabela I).

Tabela I

Descrição da Amostra

Painel A: Seleção da amostra			
Número de empresas alvo	3260		
Número de inquéritos enviados	2498		
Número de inquéritos respondidos	167		
Amostra Final	167		
Painel B: Informação dos inquiridos (Anos)			
	Média	Desvio Padrão	Mediana
Idade	39,66	9,09	39
Experiência Profissional	17,46	10,025	16
Experiência Cargo	11,51	7,82	10
Antiguidade na Empresa	11,84	8,98	10

Gênero	Frequência	Percentagem Válida
Masculino	104	62,70%
Feminino	62	37,30%

Nível de instrução	Sem Formação em CEF		Com Formação em CEF	
	Frequência	% Válida	Frequência	% Válida
Ensino primário incompleto	0	-	-	-
4.º Ano	0	-	-	-
6.º Ano	3	1,80%	-	-
9.º Ano	16	9,60%	-	-
12.º Ano	29	17,50%	-	-
Bacharelato	3	1,80%	13	7,80%
Licenciatura	21	12,70%	49	29,50%
Pós-Graduação	7	4,20%	17	10,30%
Mestrado	3	1,80%	4	2,40%
Doutoramento	1	0,60%	0	-

Painel C: Informação sobre empresas

Ciclo de vida	Frequência	Percentagem Válida
Nascimento	12	10,80%
Crescimento	52	46,80%
Maturidade	7	6,30%
Renascimento	28	25,20%
Declínio	12	10,80%

	Média	Desvio Padrão
Dimensão	30,72	42,86

Empresa Familiar	Frequência	Percentagem Válida	Mediana
Sim	81	48,50%	
Não	28	16,80%	
Não respondeu	58	34,70%	

Data de Constituição	Frequência	Percentagem Válida
Entre 2001-2010	29	26,60%
Entre 1991-2000	39	35,80%
Entre 1981-1990	15	13,80%
Entre 1971-1980	13	11,90%
Entre 1961-1970	6	5,50%
Entre 1951-1960	3	2,80%
Antes de 1951	3	2,80%
Não sabe / Não responde	1	0,90%

3.2 Variáveis dependentes e independentes

O primeiro passo foi categorizar todos os SCG do questionário usados pelas empresas, bem como a partir de que ano começaram a ser utilizados. Agruparam-se os SCG em 8 categorias, tendo-se por base o estudo de Davila e Foster (2007): *financial planning*, *financial evaluation*, *human resource planning*, *human resource evaluation*, *strategic planning*, *product development management*, *Sales/marketing management*, *partnership management*. Os SCG que estavam presentes no questionário e não se encontravam no estudo em causa, também foram categorizados segundo a metodologia acima descrita. Comparativamente ao estudo de Davila e Foster, excluiu-se a categoria *product development management*.

No tratamento de dados dos 41 SCG do questionário, para efetuar o cálculo do tempo até à adoção dos SCG, utilizou-se a fórmula: Idade da empresa, subtraindo o ano que foi adotado o SCG relativamente a 2012 (por exemplo, há 10 anos) e adicionando 1 ano. Primeiro fez-se a média de todos os SCG, identificando-a como variável "MediaTodosSCG", e, seguidamente, a média de cada categoria de SCG, obtendo as seguintes variáveis quantitativas: MediaCatPlanFin, MediaCatAvalFin, MediaCatPlanRH, MediaCatAvalRH, MediaCatPlanEstra, MediaCatGestMark, MediaCatGestParc e, com estes resultados, deu-se resposta à Q11, a partir de uma escala de razão.

Para responder à Q12, utilizaram-se as variáveis anteriormente citadas, com a variável qualitativa Ciclo de Vida, que representa a fase do ciclo de vida em que cada empresa do estudo se encontra.

A questão do inquérito sobre a Performance estava dividida em quatro perguntas relativas ao desempenho global, rentabilidade global, quota de mercado dos produtos e produtividade global do sistema de distribuição, onde os inquiridos respondiam numa Escala de Likert de 1 (desempenho muito pobre) a 7 itens (desempenho excelente). Em seguida calculou-

se a média das respostas das quatro perguntas de cada empresa, tal como Ittner, Larcker e Randall (2003) e, por fim, a média das performances das empresas, obtivemos a variável quantitativa, numa escala de razão, *MediaTotalPerformance*.

Quanto ao nível de instrução, os inquiridos responderam sobre o seu grau de ensino e se tinham formação na área das Ciências Económicas e Financeiras (CEF). Assim, constituiu-se uma variável dummy *NivellInstrCEF* para os inquiridos com ou sem formação em CEF.

Relativamente à empresa familiar, utilizou-se uma variável dummy *EmpFam*, em que os diretores respondiam se se tratava de uma empresa familiar ou não. Por fim, a variável quantitativa *DimEmpresa* definia o número de trabalhadores que constituem a empresa, utilizando seu logaritmo natural, baseado em estudos anteriores como (Davila & Foster, 2007).

3.3 Modelo Empírico

Com base nas variáveis referidas anteriormente, definiu-se como variável dependente “*MediaTodos SCG*” (média do período de adoção de todos os SCG).

As variáveis independentes utilizadas foram a Média Total da Performance, a Dimensão em logaritmos naturais, Empresa Familiar, sendo esta última uma variável *dummy*. O Ciclo de Vida desdobrou-se em 5 variáveis dummies: Nascimento, Crescimento, Maturidade, Declínio e Renascimento, assumindo a variável Maturidade como o grupo base, logo excluída do modelo. A variável Nível de Instrução estendeu-se também a 3 variáveis dummies: Nível de Instrução até 12º Ano, Nível de instrução com 1º Ciclo e Nível de Instrução com 2º e 3º Ciclo, sendo o Nível de instrução com 1º Ciclo o grupo base. Ainda na variável Nível de Instrução introduziu-se uma variável dummy para os casos em que os inquiridos tiverem formação em Ciências Económicas e Financeiras. Usou-se a idade da empresa como variável de controlo, em logaritmo natural.

Assim, o modelo OLS utilizado foi o seguinte:

Período até Adoção dos SCG_j = $\beta_0 + \beta_1$ Performance + β_2 Empresa Familiar + β_3 ln (Dimensão da Empresa) + β_4 ln (Idade de Empresa) + β_5 Nascimento + β_6 Crescimento + β_7 Declínio + β_8 Renascimento + β_9 Instrução em CEF + β_{10} Instrução até 12º Ano + β_{11} Instrução 2º e 3º Ciclo + ε_i

IV. ANÁLISE DE DADOS

Efetuada uma breve análise descritiva e em resposta à questão de investigação 1 “Qual o período de adoção de cada categoria de SCG?”, é possível constatar que, em média, as empresas do presente estudo adotam os SCG no ano 18,1151 da sua existência (DP = 14,10). Separando os SCG por categorias (Tabela II), os SCG do Planeamento Financeiro são adotados, em média, no ano 18,1991 (DP = 14,95904); na categoria de Avaliação Financeira no ano 17,7117 (DP = 14,53738); na categoria Planeamento de Recursos Humanos no ano 16,9624 (DP=14,15857); na categoria Avaliação de Recursos Humanos no ano 17,2708 (DP = 13,08685); na categoria de Planeamento Estratégico no ano 17,0814 (DP = 13,93042); na categoria Gestão de Marketing no ano 18,4910 (DP = 13,86335) e na categoria Gestão de Parcerias no ano 17,4000 (DP = 16,05704).

Tabela II

Análise descritiva da média do Período de adoção das Categorias dos SCG

Categoria	Média	Desvio Padrão
Todos SCG	18,1151	14,10366
Planeamento Financeiro	18,1991	14,95904
Avaliação Financeira	17,7117	14,53738
Planeamento de Recursos Humanos	16,9624	14,15857
Avaliação de Recursos Humanos	17,2708	13,08685
Planeamento Estratégico	17,0814	13,93042
Gestão de Marketing	18,4910	13,86335
Gestão de Parcerias	17,4000	16,05704

Aplicando o coeficiente de correlação de Pearson entre o tempo até à adoção das categorias dos SCG, concluímos que todas têm uma forte associação positiva entre elas.

Quanto aos procedimentos relativos à análise estatística inferencial, foi testada a normalidade das distribuições tanto da média de todos os SCG, como de cada uma das categorias apresentadas, onde todas elas apresentaram os pressupostos da mesma ($p\text{-value} > 0,05$), ou seja, todas seguem a distribuição normal (Anexo 1).

Assim, em resposta à segunda questão de investigação “Como é que os SCG diferem ao longo das fases do Ciclo de Vida da empresa?” e como todas as categorias seguem a distribuição normal, recorreu-se aos testes paramétricos ANOVA (comparar mais de duas amostras independentes). Daqui concluiu-se que não há nenhuma diferença significativa, ($p\text{-value} > 0,05$), ou seja, a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra não influencia o período de adoção dos SCG (Anexo 2).

Da informação obtida e das variáveis trabalhadas, calculou-se um modelo OLS onde a variável dependente era a categoria “MediaTodos SCG” com várias variáveis independentes explicadas no capítulo anterior (Tabela III). Deste output conclui-se que o coeficiente de correlação do modelo (R) é 0,89; o coeficiente de determinação (R^2) é 0,791, ou seja, o modelo explica a 79,1% da variação do tempo até à adoção dos SCG; o coeficiente de determinação ajustado é 0,764 e o erro padrão do modelo é 6,82 (Anexo 3).

Tabela III

Resultados do Modelo OLS

Modelo OLS	Coeficientes não padronizados		t	Sig.
	B	Erro padrão		
(Constante)	-19,622	4,813	-4,077	,000
MediaTotalPerformance	-1,260	,650	-1,938	,056
Empresa Familiar	-1,129	1,640	-,688	,493
DimEmpresaLog	-,796	,956	-,833	,407
IdadeEmpresaLog	16,567	,995	16,656	,000
Nascimento	3,891	3,252	1,196	,235
Crescimento	-3,312	2,716	-1,219	,226
Declínio	-2,064	3,544	-,582	,562
Renascimento	-,075	2,909	-,026	,980
Nível de Instrução - CEF	1,463	2,071	,707	,482
DummyAté12º	,161	2,417	,066	,947
Dummy2ºe3ºCiclo	-1,625	1,898	-,856	,394

a. Variável dependente: MediaTodosSCG

Da análise da tabela, confirma-se H₁: “A Performance está negativamente associada com o tempo até à adoção dos SCG”, ao nível de 10%. Concluiu-se que a performance está associada com o tempo até à adoção dos SCG.

Seguidamente tratou-se a H₂: “O Diretor ter formação em Ciências Económicas e Financeira está negativamente associado com o tempo até à adoção dos SCG”, através do modelo pode-se confirmar que a variável não é estatisticamente significativa. Assim, constatou-se que não há qualquer associação entre o Diretor ter formação em Ciências Económicas e Financeira com o tempo até à adoção dos SCG.

Relativamente à H₃: “Ser uma Empresa Familiar está positivamente associada com o tempo até à adoção dos SCG”, também concluímos que não é estatisticamente significativa.

Por último, a tabela não suporta a hipótese H₄: “A Dimensão da empresa está negativamente associada com o tempo até à adoção dos SCG”. A dimensão da empresa não

está associada com o tempo até à adoção dos SCG, tanto de todos os SCG como das categorias dos SCG.

Perante estes resultados, foram efectuados alguns testes de robustez para aferir se existe colinearidade no modelo OLS, isto porque as variáveis Dimensão e Idade da empresa podiam estar implícitas nas variáveis das fases do Ciclo de Vida da empresa.

Assim para calcular estes testes de robustez, primeiro retirou-se as variáveis independentes Dimensão e Idade da empresa, regressão a). Seguidamente, na regressão b), retirou-se as variáveis dummies do Ciclo de Vida, e obtiveram-se os resultados indicados na Tabela IV.

Tabela IV

Testes de Robustez - Regressão a); Regressão b)

	Regressão a)				Regressão b)			
	Coeficientes não padronizados		t	Sig.	Coeficientes não padronizados		T	Sig.
	B	Erro padrão			B	Erro padrão		
(Constante)	9,455	8,161	1,159	0,250	-19,369	4,663	-4,154	,000
MediaTotalPerformance	,145	1,215	,120	,905	-1,334	,625	-2,133	,036
Empresa Familiar	3,746	3,254	1,151	0,253	-,893	1,646	-,543	,589
DimEmpresaLog	-	-	-	-	15,678	,940	16,672	,000
IdadeEmpresaLog	-	-	-	-	-,181	,943	-,192	,848
Nascimento	-1,183	6,143	-,193	,848	-	-	-	-
Crescimento	7,054	5,144	1,371	0,174	-	-	-	-
Declínio	5,966	7,037	,848	,399	-	-	-	-
Renascimento	11,736	5,484	2,140	0,035	-	-	-	-
Nível de Instrução - CEF	,661	4,185	,158	,875	,710	2,072	,343	,733
DummyAté12º	-3,194	4,815	-,663	,509	-,640	2,393	-,267	,790
Dummy2ºe3ºCiclo	-4,103	3,800	-1,080	0,283	-1,905	1,953	-,975	,332

a. Variável dependente: MediaTodosSCG1

Com estas alterações, na regressão a) apenas a variável Renascimento do Ciclo de Vida é estatisticamente significativa, a variável Performance perde significado.

Quanto à regressão b), ao retirar as variáveis do Ciclo de Vida, deparou-se que a variável Dimensão da empresa é estatisticamente significativa e a variável Performance volta a ser significativa. Mais nenhuma é estatisticamente significativa.

Outros testes de robustez incidiram sobre a amostra, esta limitou-se a empresas constituídas entre 2001 e 2010, devido ao fato de grande número das empresas terem sido constituídas neste período. Outra razão pelo qual se escolheu esta amostra deve-se às perguntas do questionário, pois as respostas desta pergunta neste período têm correspondência com as respostas do período de adoção dos SCG. As outras respostas desta pergunta recaíram sobre intervalos de ano.

Desta amostra pode-se constatar que, em média, as empresas em questão adotam os SCG no ano 5,46389 da sua existência (DP = 3,55). Separando os SCG por categorias (Tabela V), os SCG do Planeamento Financeiro são adotados, em média, no ano 4,98 (DP = 3,55); na categoria de Avaliação Financeira no ano 5,45 (DP = 3,59); na categoria Planeamento de Recursos Humanos no ano 5,36 (DP = 3,41); na categoria Avaliação de Recursos Humanos no ano 5,18 (DP = 3,87); na categoria de Planeamento Estratégico no ano 5,63 (DP = 3,35); na categoria Gestão de Marketing no ano 5,47 (DP = 3,73) e na categoria Gestão de Parcerias no ano 5,4 (DP = 3,65).

Tabela V

Análise descritiva da média do Período de adoção das Categorias
dos SCG para empresas constituídas entre 2001 e 2010

Categorias	Média	Desvio padrão
Todos SCG	5,46389	3,551498063
Planeamento Financeiro	4,97619	3,551324367
Avaliação Financeira	5,45	3,586891338
Planeamento de Recursos Humanos	5,364286	3,412738741
Avaliação de Recursos Humanos	5,181818	3,868285972
Planeamento Estratégico	5,633333	3,348910969
Gestão de Marketing	5,467014	3,733882011
Gestão de Parcerias	5,4	3,646916506

Refizeram-se os 3 modelos com as respetivas variáveis e obtiveram-se os resultados indicados na Tabela V.

Tabela VI

Testes de Robustez para amostra de empresas constituídas entre 2001 e 2010

	Regressão c.1)				Regressão c.2)				Regressão c.3)			
	Coef. não pad.		t	Sig.	Coef. não pad.		t	Sig.	Coef. não pad.		t	Sig.
	B	E. P.			B	E. P.			B	E. P.		
(Constante)	-3,35	2,305	-1,45	,170	2,371	2,739	,866	,400	-3,83	1,770	-2,17	,045
MediaTotalPerformance	,819	,460	1,779	,099	,617	,567	1,088	,293	,704	,308	2,284	,035
Empresa Familiar	,292	,783	,373	,715	,657	1,408	,467	,647	,140	,650	,216	,832
DimEmpresaLog	-,866	1,375	-,630	,540	-	-	-	-	-,273	,506	-,539	,597
IdadeEmpresaLog	,490	1,439	,340	,739	-	-	-	-	4,309	,618	6,968	,000
Nascimento	-3,14	1,050	-2,99	,010	,536	1,996	,269	,792	-	-	-	-
Crescimento	3,98	,828	4,802	,000	3,134	2,113	1,483	,157	-	-	-	-
Declínio	-,272	,572	-,475	,643	-3,34	3,844	-,870	,397	-	-	-	-
Renascimento	-,001	1,318	,000	1,00	2,810	1,964	1,431	,172	-	-	-	-
Nível de Instrução - CEF	,302	1,358	,222	,828	-1,18	2,257	-,524	,608	-,231	,994	-,233	,819
DummyAté12º	-1,67	2,466	-,675	,511	,213	2,611	,082	,936	1,111	,982	1,131	,274
Dummy2ºe 3ºCiclo	,499	1,174	,425	,678	-4,42	1,802	-2,45	,026	-2,94	,924	-3,19	,005

a. Variável dependente: MediaTodosSCG1

Na regressão c.1) deparou-se que existem três variáveis estatisticamente significativas: Performance, Nascimento e Crescimento, devido ao fato de as empresas da amostra terem sido constituídas essencialmente nos últimos 11 anos.

Na regressão c.2) apurou-se uma nova variável significativa, Formação no 2º e 3º ciclo, mostrando relevância na formação no ensino superior.

Por fim, na regressão c.3), as variáveis da Performance e Idade da empresa voltam a ser significativas, tal como no primeiro modelo estudado, mais a variável Formação no 2º e 3º ciclo.

V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Começamos por debater a primeira questão de investigação relativa ao período de adoção global de SCG e de cada categoria. É possível constatar que a média do período de adoção é de 18,1151 (DP = 14,10), ou seja, as empresas do presente estudo adotam, em média, SCG no ano 18º após a sua constituição. Comparando com outros estudos, como por exemplo Davila e Foster (2007), o resultado obtido revela-se bastante tardio, apesar deste incidir sobre *startups*. Outro estudo revelante é o de Sandino (2007), que se foca no setor de retalho, mostrando um período de adoção também mais precoce do que o presente estudo, onde a média mais alta é antes do 6º ano.

Voltemo-nos para uma análise mais detalhada baseada nas categorias nos SCG. É possível verificar que a primeira categoria a ser adotada é a do Planeamento de Recursos Humanos, em média, no ano 16,9624 (DP = 14,15857). Constata-se que a primeira preocupação das empresas ao nível de controlo interno se direciona para os Recursos Humanos da empresa, o que não vai ao encontro da revisão de literatura estudada. Do lado oposto, a última categoria a

ser adotada é a Gestão de Marketing ($M = 18,4910$; $DP = 13,86335$), uma justificação que se pode ver é o facto de ser uma área que tem vindo a ganhar relevo mais recentemente.

Tendo por base o estudo de Davila e Foster (2007), apesar de este ter como amostra especificamente *startups* não portuguesas, verificou-se que no ano 5, desde a constituição das empresas, já 77% das mesmas tinham adotado SCG do Planeamento Financeiro, 47,6% do Avaliação Financeira, 57% do Planeamento de Recursos Humanos, 62,5% do Avaliação de Recursos Humanos e 62% do Planeamentos Estratégico. Enquanto no presente estudo, a média de adoção dos SCG das categorias em questão é superior ao ano 18º, desde a data de constituição.

Analisando a forte associação positiva observada entre todas as categorias dos SCG, permite-nos afirmar que o período de adoção dos SCG das diferentes categorias encontram-se diretamente relacionadas, ou seja, são adotadas em períodos muito próximos.

Do modelo empírico podem-se constatar outras informações relevantes sobre as variáveis estatisticamente significativas. Estima-se que, em média, quando a média total performance aumenta um valor, o período até à adoção dos SCG decresce em 1,260 anos ($DP = 0,65$), mantendo tudo o resto constante. Esta informação vai ao encontro da Revisão de Literatura dos presentes pontos 2.4.1.

Relativamente à idade da empresa, em média, estima-se que quando acrescenta 1% à idade da empresa, o período até à adoção dos SCG aumenta 0,16567 anos ($DP = 0,995$), mantendo tudo o resto constante.

Quanto aos testes de robustez, verificou-se que ao retirar as variáveis Dimensão e Idade da empresa, apenas a variável Renascimento se torna estatisticamente significativa ao nível de 5%. Por outro lado, ao retirar as variáveis respeitantes ao Ciclo de Vida (Nascimento,

Crescimento, Maturidade, Declínio e Renascimento) verifica-se que a variável da Performance e da Idade são estatisticamente significativos, ao nível de 5%, tal como no primeiro modelo.

Ao restringir a amostra para empresas constituídas entre 2001 - 2010 e refazendo o primeiro modelo, constatou-se que as variáveis Performance, Nascimento e Crescimento são estatisticamente significativas a 10%, isto porque a amostra se baseia essencialmente em empresas que se encontram nestas fases do seu ciclo de vida. Voltando a retirar as variáveis independentes Dimensão e Idade da empresa, agora com a restrição da amostra, apenas a variável *dummy* relativa ao nível de instrução de 2º e 3º Ciclo é estatisticamente significativa ao nível de 5%, o que mostra relevância em o diretor financeiro ter formação superior nos 2º e 3º Ciclo de formação. Por último, ao retirar as variáveis dummies do Ciclo de Vida e com a restrição da amostra, verifica-se que voltam a tornar-se significativas as variáveis da Performance, Idade da empresa e nível de instrução de 2º e 3º Ciclo.

Da análise global, e como consideração final, importa referir que apenas a hipótese referente à Performance se confirmou uma associação estatisticamente significativa, o que vai ao encontro da revisão de literatura mencionada no ponto 2.4.1 do estudo. Possíveis razões para não se encontrar associações nas outras três hipóteses poderão ser o facto de o estudo ter sido realizado com empresas portuguesas, direccionadas apenas para o sector de retalho, o que não acontece nas amostras dos estudos que serviram de base para a elaboração das hipóteses.

VI. CONCLUSÃO

O presente estudo veio dar continuidade à literatura emergente sobre o controlo de gestão, tendo a amostra se baseado especificamente nas PME's portuguesas do setor do retalho. Foi realizado através de questionários *online* respondidos pelos responsáveis financeiros das empresas, com o objetivo de analisar o tempo decorrido até à adoção dos SCG.

Concluiu-se que as empresas em estudo têm como primeira preocupação ao nível de SCG os Recursos Humanos da empresa, sendo o Planeamento de Recursos Humanos a primeira categoria a ser adotada. Inversamente, a categoria que mais tarde é adotada é Gestão de Marketing por ser a área que tem vindo a ganhar relevo mais recentemente. Verificou-se também uma forte associação positiva entre todas as categorias dos SCG, ou seja, o período de adoção dos SCG das diferentes categorias encontra-se diretamente relacionado, sendo estas adotadas em períodos muito próximos. Assim sendo, apesar de não se poder generalizar, o estudo indicia que as empresas portuguesas adotam os SCG muito tardiamente, comparativamente com as empresas de estudos apresentados nesta investigação (18 anos no geral, e 5 anos para as empresas constituídas entre 2001 e 2010).

Constatou-se que a Performance está negativamente associada com o período até à adoção dos SCG. Relativamente ao Ciclo de Vida, pode-se concluir que as diferentes fases não estão associadas ao período até à adoção dos SCG. Por fim, o Nível de Instrução, não se relaciona com o período até à adoção dos SCG. Quantos aos modelos estudados, deparou-se que a Performance é variável mais relevante em todas as especificações. Para empresas constituídas entre 2001 e 2010, tornou-se relevante o facto de o diretor financeiro ter formação no 2º e 3º ciclo.

Como limitações do estudo poder-se-á apontar o facto da amostra ser reduzida, assim como a recolha de informação ter sido apenas por questionário, pois poderia ter sido

complementada com os registos financeiros. Outro ponto que poderá ter sido uma limitação, prende-se com o facto de não ter sido possível conhecer, com precisão, o período de adoção dos SCG implementados há mais de 10 anos, o que provavelmente teria sido um dado importante uma vez que na amostra existiam diversas empresas antigas, algumas com mais de 50 anos de existência.

Por fim, para pesquisas futuras, sugere-se direccionar o estudo para startups, pois observou-se uma grande heterogeneidade nas características da amostra, principalmente na data de constituição. Uma vez que apenas a média da performance se revelou estatisticamente significativa, importa procurar saber as razões detalhadas da relação desta variável com o período de adoção dos SCG. Sugere-se ainda estender o estudo a outros setores de atividade, uma vez que esta investigação apenas se centrou no setor do retalho.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R. N. (1965). *The management control function*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chenhall, R. H. 2003. *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3), 127–168.
- Chenhall, R. H. (2007). *Theorizing contingencies in management control systems research*. In: Chapman, C., Hopwood, A., Shields, M., (Eds.) *Handbook of Management Accounting Research*, Amsterdam: Elsevier, pp. 163–205.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Steier, L.P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing* 18 (4), 441–448.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A metaanalysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34(3), 555–590.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting Organizations and Society* 30(3), 223–248.
- Davila, T. & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review* 82(4), 907–937.
- Davila, T. & Foster, G. (2009). The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: evidence and a promising future. In: Chapman, C., Hopwood, A., Shields, M., (Eds.) *Handbook of Management Accounting Research*, Amsterdam: Elsevier, pp. 1323–1336.
- Davila, T., Foster, G. & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society* 34(3), 322–347.
- Dermer, J. (1977). *Management Planning and Control Systems*. Homewood, IL: Irwin.
- Emsley, D. (2005). Restructuring the management accounting function: a note on the effect of role involvement on innovativeness. *Management Accounting Research* 16(2), 157–177.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management*, 14(1), 57–74.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26(2), 301–325.
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices. *Family Business Review* 24 (2), 126–150.
- Granlund, M. & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms. *Management Accounting Research* 16(1), 21–57.

- Greiner, L. E. (1994). Evolution and revolution as organizations grow, in Mainiero, L. e Tromley, C. Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Exercises, Cases, and Readings. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 322–329.
- Hertenstein, J. H. & Platt, M. B. (2000). Performance measures and management control in new product development. *Accounting Horizons* 14 (3), 303–323.
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I. P., Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28, 715–741.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305–360.
- Jorissen, A., Maneemai, P., Voordeckers, W., & Laveren, E. (2011). Control choices in SMEs: the impact of family involvement and family commitment on the design and use of MCs, University of Antwerp, Working Paper,
- Khandwalla, P. N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research* 10(2), 275–285.
- Langfield-Smith, K. (2005). What do we know about management control systems and strategy? In: C. S. Chapman (Ed.) *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*. Oxford, UK: Oxford University Press, pp.1-9.
- Lant, T. K., Milliken, F. J. & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration. *Strategic Management Journal* 13, 585–608.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3.^a. Lisboa: Edições Sílabo.
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organizations*. Boston: Pitman.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1983). Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle, *Organization Studies* 4 (3), 339–356.
- Mone, M. A., McKinley, W. & Barker, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: a contingency Framework. *Academy of Management Review* 23 (1), 115–132.
- Moore, K. & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society* 26(4-5), 351–389.
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. H. (2009). How CFO's determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review* 18 (4), 667-695.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society* 5(4), 413–428.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: Logical incrementalism. *Sloan Management Review* 20 (1), 7–21.
- Salvato, C. & Moore, K. (2010). Research on accounting in family firms: past accomplishments and future challenges. *Family Business Review* 23 (3), 193–215.

- Sandino, T. (2007). Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review* 82(1), 265–293.
- Silvola, H. (2008a). Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle, *Qualitative Research in Accounting & Management* 5(1), 27–47.
- Silvola, H. (2008b). Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm? *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 24(1), 128–138.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis, *Accounting, Organizations and Society* 12(4), 357–374.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15(1-2), 127–143.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12(1), 49–62.
- Simons, R. (1995). How can managers promote innovation while avoiding unwelcome surprises? *Harvard Business Review* 73(2), 80–88.
- Verheugen, G. (2006). A nova definição de PME. Guia do utilizador PME e modelo de declaração. Comissão Europeia.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32(7), 757–788.
- Young, G. J., Charns, M. P. & Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal* 22(10), 935–951.

VIII. ANEXOS

Anexo 1 - Teste para verificação das condições da Normalidade

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
MediaTodosSCG1	,321	6	,054	,836	6	,120
MediaPlanFin	,303	6	,089	,831	6	,109
MediaAvalFin	,323	6	,050	,839	6	,128
MediaPlanRH	,313	6	,066	,842	6	,134
MediaAvalRH	,335	6	,034	,839	6	,128
MediaPlanEstr	,325	6	,046	,848	6	,152
MediaGestMk	,335	6	,034	,849	6	,153
MediaGestParc	,297	6	,105	,801	6	,060

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo 2 - Teste paramétricos – ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
MediaTodosSCG1	Entre Grupos	1369,728	4	342,432	1,788	,138
	Nos grupos	17042,544	89	191,489		
	Total	18412,271	93			
MediaPlanFin	Entre Grupos	1646,698	4	411,674	1,958	,112
	Nos grupos	13249,081	63	210,303		
	Total	14895,779	67			
MediaAvalFin	Entre Grupos	1534,588	4	383,647	1,903	,120
	Nos grupos	13509,585	67	201,636		
	Total	15044,174	71			
MediaPlanRH	Entre Grupos	415,139	4	103,785	,497	,738
	Nos grupos	13152,313	63	208,767		
	Total	13567,452	67			
MediaAvalRH	Entre Grupos	985,609	4	246,402	1,505	,219
	Nos grupos	6714,217	41	163,761		
	Total	7699,826	45			
MediaPlanEstr	Entre Grupos	1515,723	4	378,931	2,072	,095
	Nos grupos	11155,813	61	182,882		
	Total	12671,536	65			
MediaGestMk	Entre Grupos	745,765	4	186,441	,979	,424
	Nos grupos	14656,606	77	190,346		
	Total	15402,371	81			
MediaGestParc	Entre Grupos	1063,692	4	265,923	,915	,500
	Nos grupos	2324,000	8	290,500		
	Total	3387,692	12			

		N	Média	Desvio padrão
MediaTodosSCG1	Nascimento	12	10,2489	10,78573
	Crescimento	43	18,4835	13,22715
	Maturidade	6	18,2778	10,86789
	Renascimento	26	23,1266	16,65461
	Declínio	7	18,5714	12,17726
	Total	94	18,7100	14,07059
MediaPlanFin	Nascimento	11	11,0000	10,88118
	Crescimento	32	19,0313	14,34423
	Maturidade	4	13,7500	7,54431

	Renascimento	17	25,9608	17,48368
	Declínio	4	17,5000	14,43376
	Total	68	19,0637	14,91057
MediaAvalFin	Nascimento	11	8,2727	9,81928
	Crescimento	36	18,8690	14,69919
	Maturidade	3	23,0000	11,53256
	Renascimento	18	22,6000	16,00750
	Declínio	4	20,5000	10,96966
	Total	72	18,4456	14,55643
MediaPlanRH	Nascimento	10	12,9000	10,93872
	Crescimento	32	17,4891	13,85855
	Maturidade	4	18,5833	13,55749
	Renascimento	18	20,4500	17,21730
	Declínio	4	14,2500	13,30100
	Total	68	17,4718	14,23022
MediaAvalRH	Nascimento	7	7,8571	7,53721
	Crescimento	25	20,6400	14,99133
	Maturidade	3	20,0000	5,56776
	Renascimento	10	17,8000	10,09730
	Declínio	1	9,0000	
	Total	46	17,7826	13,08080
MediaPlanEstr	Nascimento	8	6,2813	5,61795
	Crescimento	32	17,7734	13,81460
	Maturidade	5	17,4000	11,73882
	Renascimento	18	22,7750	15,92176
	Declínio	3	16,0000	8,88819
	Total	66	17,6356	13,96233
MediaGestMk	Nascimento	10	12,0387	11,19478
	Crescimento	38	19,5057	13,47478
	Maturidade	6	18,4167	11,16430
	Renascimento	21	22,4582	16,27529
	Declínio	7	18,5714	12,17726
	Total	82	19,1918	13,78959
MediaGestParc	Nascimento	3	3,6667	2,51661
	Crescimento	6	26,1667	21,31119
	Maturidade	1	18,0000	
	Renascimento	2	22,5000	6,36396
	Declínio	1	14,0000	
	Total	13	18,8462	16,80201

ANEXO 3 - Modelo OLS

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,890 ^a	,791	,764	6,82049

a. Previsores: (Constante), Dummy2ºe3ºCiclo, Crescimento, DimEmpresaLog, Empresa Familiar, Nivel de Instrução - CEF, IdadeEmpresaLog, Declínio, MediaTotalPerformance, Nascimento, DummyAté12º, Renascimento

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	14823,983	11	1347,635	28,969	,000 ^b
	Residual	3907,608	84	46,519		
	Total	18731,591	95			

a. Variável dependente: MediaTodosSCG1

b. Previsores: (Constante), Dummy2ºe3ºCiclo, Crescimento, DimEmpresaLog, Empresa Familiar, Nivel de Instrução - CEF, IdadeEmpresaLog, Declínio, MediaTotalPerformance, Nascimento, DummyAté12º, Renascimento

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
1 (Constante)	-19,622	4,813		-4,077	,000
MediaTotalPerformance	-1,260	,650	-,108	-1,938	,056
Empresa Familiar	-1,129	1,640	-,036	-,688	,493
DimEmpresaLog	-,796	,956	-,044	-,833	,407
IdadeEmpresaLog	16,567	,995	,922	16,656	,000
Nascimento	3,891	3,252	,089	1,196	,235
Crescimento	-3,312	2,716	-,118	-1,219	,226
Declínio	-2,064	3,544	-,038	-,582	,562
Renascimento	-,075	2,909	-,002	-,026	,980
Nível de Instrução - CEF	1,463	2,071	,052	,707	,482
DummyAté12º	,161	2,417	,005	,066	,947
Dummy2ºe3ºCiclo	-1,625	1,898	-,045	-,856	,394

a. Variável dependente: MediaTodosSCG1